

# MATURIDADE DE GOVERNANÇA, COMPLIANCE E RISCO

POR **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ E MARCUS LINDGREN**

Um dos tons do século 21 foi dado logo no seu início, com os escândalos de Governança relacionados ao Banco Barrings, WorldCom, Parmalat e Enron. Desde então, convivemos diariamente com a divulgação de casos de corrupção e desvios de recursos, envolvendo todas as instâncias da sociedade, que evidenciam a necessidade de maior conformidade a padrões legais e éticos de conduta. No mundo empresarial, estruturas e processos de Governança Corporativa foram fortemente impactados, deixando claro que tão importante quanto entender as atribuições e papéis de seus atores principais, é perceber que essa Governança não existe sem um sistema de fiscalização e controle atrelado a eles.

Por envolver todos os aspectos legais e regulatórios das organizações, a estrutura de Governança impõe a criação de um robusto processo de *Compliance* que gerencie e mitigue riscos relacionados a, pelo menos, oito campos legais: trabalhis-

ta, ambiental, tributário e financeiro, concorrencial, criminal, regulatório, anticorrupção e aqueles relacionados a terceiros que interagem com a organização. Atendendo especificamente a um desses oito campos legais, a Lei Anticorrupção no Brasil (Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013) dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas, pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. É preocupante a baixa conscientização de administradores e colaboradores, na maioria das empresas brasileiras, sobre a possibilidade de responderem criminalmente pelos ilícitos praticados em nome ou em benefício da organização.

O engajamento estratégico dos *stakeholders* e o risco de responsabilizar os administradores foram os principais motivadores da criação de uma metodologia de Alavancagem da Maturidade de Governança, *Compliance* e Risco, apresentada neste artigo.

**CONCILIAÇÃO DE MÚLTIPLOS INTERESSES** O Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) afirma que Governança Corporativa “é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”.

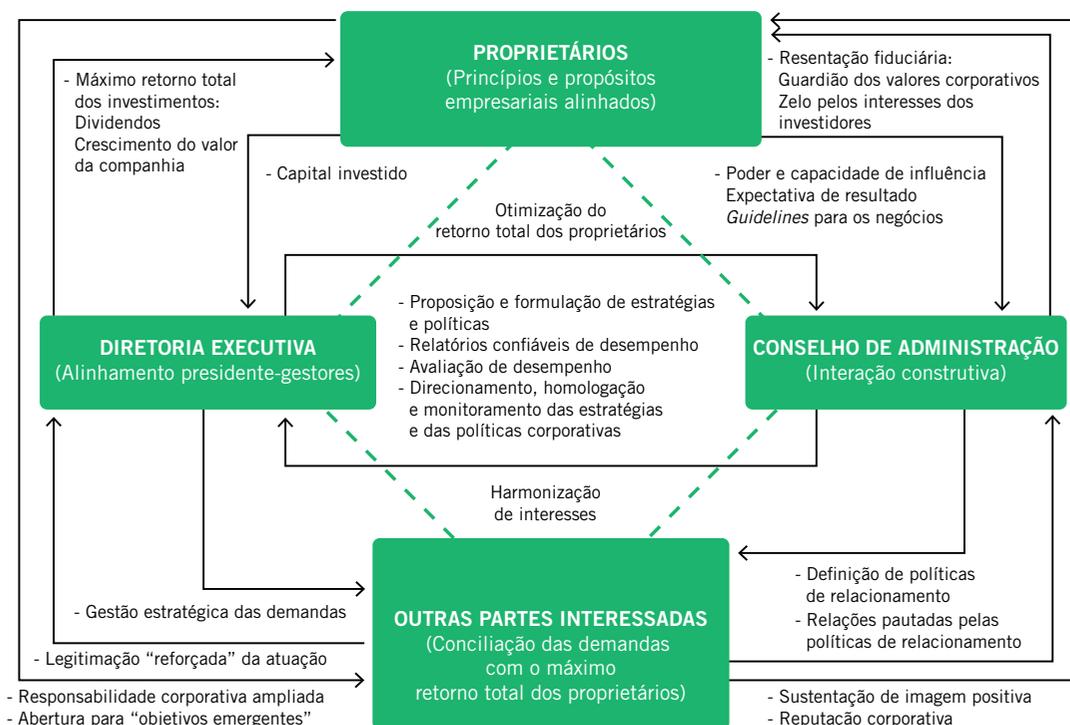
Portanto, a Governança Corporativa se expressa basicamente por um sistema de relações entre quatro atores: a propriedade, ou acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e as outras partes interessadas na empresa. De acordo com Andrade e Rossetti (2014), o que define a extensão e os objetivos desse relacionamento é a assimilação, pelos proprietários, de responsabi-

lidades corporativas voltadas para objetivos emergentes, como sociais e ambientais (**Figura 1**). O que os proprietários esperam, em contrapartida, é a ampla validação dos resultados da empresa e a sustentação de sua imagem positiva no longo prazo – ou seja, a reputação corporativa.

Como prática da boa Governança, seus agentes, sobretudo os membros do Conselho de Administração, têm a responsabilidade de assegurar que toda a organização esteja em conformidade com seus princípios e valores – refletidos em todos os processos internos – e com as leis e dispositivos aos quais esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de *Compliance*.

No ambiente interno, para as outras partes envolvidas nos processos e práticas de Governança, serão estabelecidas linhas de relacionamento definidas pelo Conselho e implementadas pela Diretoria Executiva. O importante é conciliar as demandas dos *stakeholders* com o propósito primário da corporação, de obter o máximo do retorno esperado pelos investidores. Compete ao Conselho de Administração, como representante fiduciário

**FIGURA 1** | MODELO AMPLIADO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: QUADRILÁTERO DA CONCILIAÇÃO DE MÚLTIPLOS INTERESSES



FONTE: ROSSETTI E ANDRADE (PÁG. 264, 2014).

dos proprietários, definir as políticas de relacionamento com os demais *stakeholders*. Já à Diretoria Executiva cabe implementar essas políticas, visando a gestão estratégica de suas demandas.

Ao envolver os *stakeholders* (terceiros ou partes interessadas na organização), a estrutura de Governança/*Compliance* prevê que o esforço organizacional esteja direcionado ao mapeamento, classificação e engajamento destes públicos, tendo em vista os riscos inerentes ao negócio da empresa. Esse objetivo estratégico é o ponto mais frágil na abordagem atual dos programas de *Compliance* e razão principal dos fracassos registrados. Qualquer *stakeholder* considerado estratégico que não cumpra ou não esteja atento e mitigando riscos referentes a todos os campos legais, poderá incorrer em irregularidades e provocar uma penalização da organização. Mais do que nunca, a credibilidade e a reputação de qualquer instituição ou organização podem ser duramente afetadas pela conduta desatenta de seus *stakeholders*.

A maioria das empresas que, em um primeiro momento, perceberam a força da Lei Anticorrupção procuraram implementar medidas tímidas como resposta rápida, criando uma equipe de *Compliance*, elaborando e divulgando o seu código de conduta empresarial. A estratégia passava pela tentativa, racional, de redução de multas em casos de irregularidade.

Mas, atualmente, o fazer pro forma assume um risco gigantesco, já que qualquer estrutura de *Compliance* ou código de conduta pode se tornar uma responsabilidade objetiva contra a organização e seus administradores, em caso de irregularidades detectadas. O conceito *Compliance* diz respeito, portanto, tanto à pessoa jurídica quanto à física.

A metodologia de Alavancagem da Maturidade de Governança Corporativa, *Compliance* e Risco se propõe a ser o fio condutor estratégico, capaz de alinhar tanto as expectativas dos sócios e acionistas quanto harmonizar os interesses e minimizar os riscos dos *stakeholders*. A sustentabilidade ao longo do tempo é o seu grande desafio, que passa pela preservação da reputação e imagem da organização e de seus colaboradores.

**A METODOLOGIA** A Alavancagem de Maturidade de GCR visa perenizar a criação de valor nas organiza-

ções. O conjunto de ações necessárias para o constante amadurecimento da organização é incluído no próprio Planejamento Estratégico, envolvendo os diversos *stakeholders* nesse processo de pensar o longo prazo.

**FASES DA ALAVANCAGEM** O processo compreende três fases distintas e sequenciadas. Começa pelo estabelecimento de uma linha de base, para verificar o nível de maturidade da organização em relação à Governança e à gestão, ao trato com os *stakeholders* e à conformidade com o arcabouço normativo e a gestão de risco. Na sequência, são elaborados, dentro do Planejamento Estratégico, os projetos estruturantes e planos de ação, que visam conduzir a organização na busca das melhores práticas para os campos temáticos contemplados no diagnóstico de maturidade. Nesse conjunto, merecem destaque o Programa de *Compliance* e o Plano de Engajamento de *Stakeholders*. Neste artigo, não detalharemos esses processos, já que o foco é a primeira fase, de Mapeamento da Maturidade de GCR. Por fim, é feita a implementação e gestão desses projetos e planos, que também não incluiremos aqui.

**MAPEAMENTO DA MATURIDADE DE GCR** A primeira fase da Alavancagem da Maturidade de GCR tem características de um diagnóstico que fornece a linha de definição das outras fases. É natural que o nível de maturidade não seja o mesmo em todos os aspectos nele contemplados. Esse desnivelamento orienta a definição dos pontos prioritários a serem tratados nas fases seguintes.

**Mapeamento de Governança de acordo com metodologia 8 Ps da Governança** (Andrade e Rossetti, 2014)

Os levantamentos sobre a maturidade da Governança têm início no topo da estrutura organizacional – os sócios ou seus representantes, no caso de associações, fundações, cooperativas, órgãos governamentais e terceiro setor. Também são envolvidos os ocupantes de posições estratégicas na organização, o que normalmente inclui diretores e alta gerência, dependendo das estruturas funcionais e nomenclatura dos cargos. É importante ter em vista o potencial de colaboração do indivíduo na visão sistêmica e de longo prazo da empresa.

Os temas tratados nessa etapa são:

### **PROPRIEDADE**

Envolvidos – sócios e herdeiros

Foco:

- Interpretar a coesão entre sócios, no que se refere ao alinhamento das expectativas de futuro para o negócio, do ponto de vista dos objetivos, horizonte de tempo, sinergia de competências e estilos.
- Delinear os aspectos do processo sucessório, visionando as perspectivas de herdeiros e sucessores, e dos outros cargos hierárquicos da organização.
- Avaliar a segregação entre patrimônio e negócio, ou seja, o nível de destaque das posições patrimoniais dos sócios em relação aos ativos e gestão da empresa.

### **PRINCÍPIOS**

Envolvidos – sócios

Foco:

- Compreender os fundamentos éticos do negócio e da gestão que realmente conduzem as decisões dos gestores – conjunto de valores que norteiam o processo de tomada de decisão. Verificar se esses valores são internamente compartilhados e externamente sancionados.

### **PROPÓSITO**

Envolvidos – sócios

Foco:

- Verificar o direcionamento estratégico que os sócios têm para o negócio – o que desejam “para” e esperam “da” empresa no longo prazo.
- Checar o alinhamento desse direcionamento em todos os níveis hierárquicos.

### **PAPÉIS**

Envolvidos – sócios, Conselho de Administração (se houver) e Diretoria

Foco:

- Evidenciar a arquitetura organizacional por meio de sua estrutura formal.
- Analisar a segregação de papéis das posições-chave da organização – distinção e clareza das atribuições e responsabilidades funcionais.
- Localizar os canais formais e informais da Comunicação dentro da organização, na tentativa de evidenciar o fluxo de informações na tomada de decisão.

### **PODER**

Envolvidos – sócios, Conselho de Administração (se houver) e Diretoria Executiva

Foco:

- Distinguir a legitimidade da formalidade do poder – compreender quem realmente tem poder no processo de tomada de decisão, independentemente de seu cargo ou título.
- Checar autoritarismo dos cargos x competência técnica para ocupá-los.

### **Mapeamento de Compliance**

O *Compliance* está contemplado dentro de um conteúdo mais abrangente – o da Governança –, mas se materializa nas ações da gestão da empresa. A etapa de diagnóstico da conformidade da organização em relação ao arcabouço normativo ocorre na interseção dos níveis mais altos da estrutura organizacional (sócios e Conselho de Administração) com os níveis diretivos.

Os temas tratados nessa etapa são:

### **PRÁTICAS**

Envolvidos – sócios, Conselho de Administração (se houver) e Diretoria Executiva

Foco:

- Analisar as práticas de gestão da organização, comparando-as às melhores práticas (*benchmarking*) do mercado, de modo a evidenciar a maturidade de gestão.

### **PESSOAS**

Envolvidos – sócios, Conselho de Administração (se houver) e Diretoria Executiva

Foco:

- Compreender o grau de maturidade da gestão de pessoas, em relação à aplicação da meritocracia como fio condutor das práticas de atração, retenção, avaliação de desempenho e incentivo/recompensa de profissionais.

### **ESTRUTURA DE COMPLIANCE**

Envolvidos – Conselho de Administração (se houver), Diretoria Executiva e Diretoria Jurídica

Foco:

- Compreender a estrutura (comitê formal ou não) de *Compliance*, analisando a robustez de seu regimento interno.

- Levantar e interpretar o arcabouço legal e normativo obrigatório que se aplica ao negócio.
- Delinear as atribuições e responsabilidades da função de *Chief Compliance Officer* – CCO.

### STAKEHOLDERS

Envolvidos – Diretoria Executiva, Jurídico e CCO (se houver)

Foco:

- Realizar o mapeamento e caracterização dos *stakeholders*, ou seja, todas as partes interessadas no negócio.
- Levantar e interpretar os quesitos normativos voluntários e norteadores de mercado que derivam dos *stakeholders* mapeados e classificados.

### Produtos dos Mapeamentos de Governança e Compliance

Ao final das etapas de mapeamento da Governança e do *Compliance*, os dados são condensados em matrizes e reportes que demonstram o nível de maturidade da organização naquele momento. Cabe ressaltar que esses resultados mostram a realidade da empresa em relação ao contexto interno e externo, devendo ser tratados como uma “fotografia” com prazo de validade. A dinâmica da própria organização e do mercado onde atua é que determinará a perecibilidade do estudo.

Os produtos das duas primeiras etapas de mapeamento são:

**MAPA DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA** O Mapa de Maturidade de Governança (**Gráfico 1**) demonstra o grau de evolução organizacional em cada um dos 8 Ps, preconizados por Andrade e Rossetti (2014), em relação às melhores práticas de Governança.

**MAPA DE MATURIDADE DE GESTÃO** Trata-se do diagnóstico que estabelece a conexão entre as práticas de Governança e gestão da empresa, demonstrando, por sistemas de cores (*traffic lights*), onde os processos estão mais maduros e onde inspiram mais cuidados. O Mapa de Maturidade de Gestão (**Figura 2**) é um desenvolvimento da Novociclo Empresarial, a partir dos conceitos de *BPM* – *Business Process Modeling*.

GRÁFICO 1 | MAPA DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA

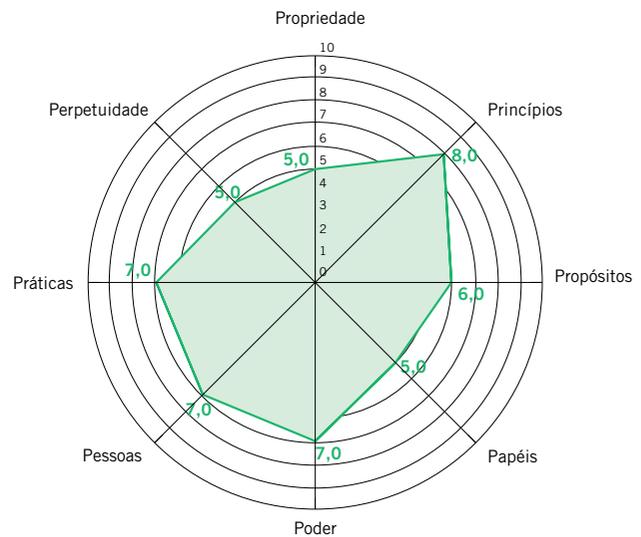


FIGURA 2 | MAPA DE MATURIDADE DE GESTÃO

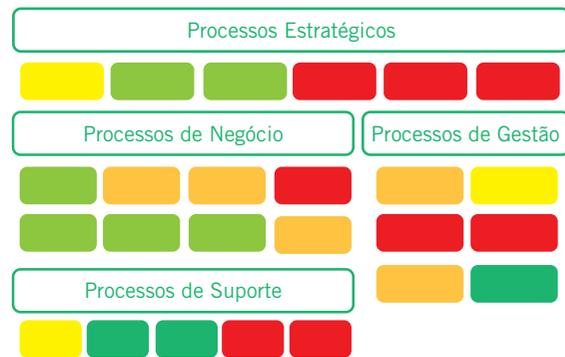
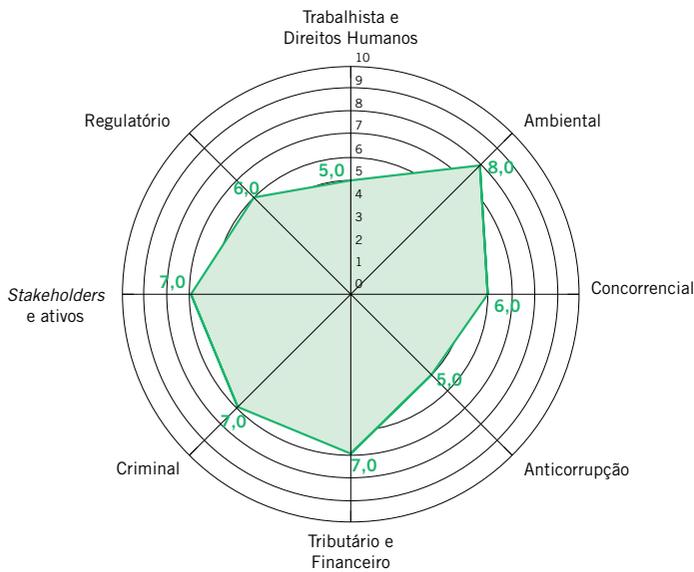


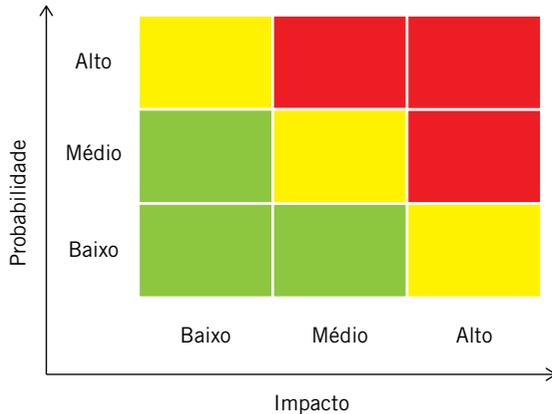
FIGURA 3 | MAPA DE STAKEHOLDERS



**GRÁFICO 2 | MAPA DE CRITICIDADE NORMATIVA**



**GRÁFICO 3 | MATRIZ DE RISCO**



**MAPA DE STAKEHOLDERS** O Mapa de *Stakeholders* (Figura 3) deve apresentar a relação de todas as partes interessadas, localizadas nos estudos exploratórios, e caracterizá-las quanto ao grau e perfil de interação com o negócio.

**MAPA DE CRITICIDADE NORMATIVA** Como desdobramento do Mapa de *Stakeholders*, surge o Mapa de Criticidade Normativa, que apresenta o conjunto de leis, normas, diretrizes e orientações, compulsórias ou não, que afetam o negócio. A figura também detalha a profundidade do relacionamento desses quesitos normativos com a organi-

zação. Quanto maior a relação de uma norma com a empresa, mais crítica ela deve ser considerada.

O Mapa de Criticidade Normativa (Gráfico 2) exemplifica alguns conjuntos de quesitos normativos que podem ser encontrados. É preciso ter em mente que cada organização encontrará seu próprio conjunto de quesitos.

### Mapeamento de Risco

O conjunto de mapas produzidos nas etapas anteriores gera a base de informações para que a Diretoria Executiva elabore o Mapa de Risco empresarial, estratégico e tático-gerencial, abrangendo todas as partes que podem ter interesses envolvidos no negócio.

A metodologia de Alavancagem de Maturidade de GCR prevê ainda o levantamento dos pontos de interseção entre *stakeholders* e seus quesitos normativos, em relação aos Mapas de Maturidade de Governança e de Gestão. Deve-se dar especial atenção às interseções que podem surgir entre os quesitos normativos críticos e os processos de Governança e gestão imaturos. Esses “cruzamentos” podem apresentar riscos que exigirão o desenvolvimento de projetos estruturantes e/ou planos de ação prioritários.

A matriz de riscos deve levar em consideração a probabilidade da materialização de cada um deles, isoladamente, e seu potencial impacto no negócio, caso ocorra, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Cabe ao Conselho de Administração, se houver, ou em última instância aos sócios, a validação da Matriz de Risco. Os dirigentes da organização é que podem definir o seu apetite ao risco e, para isso, precisam conhecê-los e as suas características.

Os produtos das fases de mapeamento de GCR devem ser condensados em um relatório único – Mapa de Maturidade de GCR – e submetido à alta cúpula da organização. Após sua apreciação, validação e análise, eles definirão as diretrizes para a etapa seguinte, de Planejamento da Perenidade, Implementação e Gestão.

### Planejamento da Perenidade

A primeira fase da metodologia se encerra com o diagnóstico abrangente da organização, que será a base da construção de planos e projetos de longo prazo.

Neste artigo não abordaremos os métodos de Planejamento Estratégico, já amplamente explorados na literatura. Nosso objetivo é demonstrar como as análises da fase do diagnóstico delineiam as diretrizes, para a elaboração de um Plano Estratégico que contemple as ações necessárias para ampliar a maturidade da organização quanto à Governança, *Compliance* e Gestão de Risco. É importante ressaltar que esse plano deve conter um Programa de *Compliance* e um Plano de Engajamento de *Stakeholders*.

Entender a abrangência e a importância do termo GCR é condição fundamental tanto para o sucesso e sustentabilidade das organizações ao longo do tempo quanto para a proteção de seus administradores do ponto de vista patrimonial e de reputação.

**ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ** é professora convidada da Fundação Dom Cabral, engenheira eletrônica, palestrante, consultora e Diretora Executiva do Instituto Mineiro de Mercado de Capitais.

**MARCUS LINDGREN** é professor convidado da Fundação Dom Cabral, administrador de empresas e Diretor da Novociclo Empresarial.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 602 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 19600: Sistema de gestão de compliance - diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory and corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 12, n. 2, Apr. 2002.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. *Compliance: guia para as organizações brasileiras*. Disponível em: <[goo.gl/GG5fO4](http://goo.gl/GG5fO4)>. Acesso em: 25 jan. 2017.

